

ULOGA MARKETINGA ODNOSA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

ROLE OF RELATIONSHIP MARKETING IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

TRŽIŠTE

UDK 658.8:65.017.2/.3

Pregledni rad

Review

Dr. sc. Ružica Butigan

Viši asistent, Katedra za marketing
Ekonomski fakultet-Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
Tel.: ++385 1 238 3319
E-mail: rbutigan@efzg.hr

Ivana Mahnić, mag. oec.

Augusta Musića 26, 10000 Zagreb
Tel.: ++385 98 1863 487
E-mail: ivana.mahnic@gmail.com

Ključne riječi:

marketing, marketing odnosa, mreže, mala i srednja poduzeća

Key words:

marketing, relationship marketing, small and medium-sized enterprises

SAŽETAK

U literaturi se uz marketing malih i srednjih poduzeća (MSP) najčešće povezuje marketing odnosa čiji su rezultat marketinške mreže. Ovaj rad ispituje specifične karakteristike koje razlikuju mala i srednja od velikih poduzeća, a zbog kojih MSP nije u mogućnosti provoditi tradicionalan marketing u okvirima marketinškog miksa. Isto tako, rad pokazuje kako je istaknuta uloga vlasnika/menadžera ključna karakteristika koja razlikuje mala od velikih poduzeća. Stvaranjem vlastitih osobnih mreža sa sudionicima u okruženju vlasnik/menadžer utječe na marketing malih i srednjih poduzeća, a to smatra važnim strateškim usmjerenjem i faktorom koji povećava uspješnost donošenja marketinških odluka. Nakon iscrpnog pregleda sekundarnih izvora podataka, u ovom se radu razmatra

ABSTRACT

Along with marketing, small and medium enterprises (SMEs) are commonly associated in literature with relationship marketing which results in marketing networks. This paper examines the specific characteristics that differentiate large companies from small and medium-sized enterprises, and the reasons that prevent SMEs from engaging in traditional marketing within the scope of marketing mix. The paper also shows that the key characteristic which distinguishes small from large companies is a prominent role of owner/managers. The owner/manager affects marketing of SMEs by creating his or her own personal networks with stakeholders in the environment, and considers it an important strategic focus and a factor that increases the performance of marketing decision-making. After a thorou-

marketing odnosa kao marketinški okvir za mala i srednja poduzeća. Kroz rad se pokazalo da je za MSP prikladniji marketing odnosa od tradicionalnih marketinških koncepata, da su marketing odnosa i mreže važan marketinški okvir za MSP te da postoji veza između marketinga odnosa, osobnih mreža i malih i srednjih poduzeća.

gh review of secondary data sources this paper examines relationship marketing as a marketing framework for SMEs and, finally, proves that relationship marketing is more appropriate for SMEs than are traditional marketing concepts, that relationship marketing and network marketing create an important framework for SMEs and that there is a link between relationship marketing, personal networks and SMEs.

1. UVOD

Marketinškim aktivnostima malih i srednjih poduzeća dugo se vremena pristupalo u kontekstu postojećih tradicionalnih modela koji su temeljeni na praksi velikih poduzeća.¹ U tom ih se smislu kritiziralo kao netradicionalne, neformalne, kratkoročne i nestrategijske.² No pokazalo se kako su jedinstvene karakteristike i ograničenja malih i srednjih poduzeća (MSP-a) ključan razlog koji onemogućava primjenu dotadašnjeg tradicionalnog pristupa marketingu te da se pojavila potreba za razvijanjem novih pristupa koji bi bili prikladniji za MSP. Prema Grönroosu,³ tu dolazi do promjene u paradigmi u marketinškoj disciplini, odnosno pojave marketinga odnosa koji zamjenjuje „klinički“ 4P pristup, tj. tradicionalni pristup marketingu. Marketing odnosa je prema tome prikladniji i primjenjiviji za MSP i rezultira konceptom mreža koje takva poduzeća smatraju ključnim faktorom uspjeha pri provođenju svojih marketinških aktivnosti. Stoga se kroz rad želi pokazati da je za MSP prikladniji pristup marketinga odnosa od tradicionalnih marketinških pristupa, da su marketing odnosa i mreže važan marketinški okvir za MSP te da postoji veza između marketinga odnosa, mreža i MSP-a.

Cilj je ovog rada prikazati razvoj teorije marketinga odnosa i mogućnost primjene tog okvira u malim i srednjim poduzećima. Nadalje, analiziraju se karakteristike i ograničenja MSP-a, uloga vlasnika u MSP-u, te marketing MSP-a putem marketinga odnosa. U ovom radu se naglašava i važnost marketinga odnosa i mreža za mala i srednja poduzeća te se ističe postojanje veze između marketinga odnosa, mreža i MSP-a.

Kako bi se identificirao dosadašnji rad u području marketinga odnosa, mreža i MSP-a te uvidjela upoznatost suvremene teorije s navedenim područjima i njihovom povezanošću, koristila se metoda istraživanja za stolom, odnosno sačinjen je iscrpan pregled literature s naglaskom na znanstvenim i stručnim člancima. U provođenju istraživanja korištene su sljedeće elektroničke baze podataka: EmeraldInsight,

EBSCOhost, ScienceDirect te Google scholar. Pri pretraživanju navedenih baza korištene su sljedeće ključne riječi: marketing malih i srednjih poduzeća, „poduzetnički“ marketing, mreže i mala i srednja poduzeća, umrežavanje i mala i srednja poduzeća, marketing odnosa i mala i srednja poduzeća. Istraživanje je započelo pretraživanjem baza podataka povezujući pojmove „marketing“ i „mala i srednja poduzeća“, odnosno „mreže“ i „mala i srednja poduzeća“. Da bi se dobili što aktualniji podaci, a i uzimajući u obzir da je većina istraživanja u ovom području provedena posljednjih nekoliko godina, pretraga baza podataka vremenski je ograničena tako da je njome obuhvaćeno razdoblje od 15 godina, tj. od 1995. godine do danas. Pojedine se članke moglo odmah odbaciti jer su se odnosili na danas vrlo popularne društvene, računalne ili neuronske mreže iz područja medicine. Analizom preostalih prikupljenih članaka primijećeno je učestalo pojavljivanje pojmova odnosa/marketing odnosa, osobnih mreža (engl. personal contact networks) te uloge vlasnika-menadžera u malom i srednjem poduzeću. Na temelju toga došlo se do zaključka da je marketing koji provode mala i srednja poduzeća upravo marketing odnosa, čiji su rezultat mreže, i to osobne mreže vlasnika-menadžera. Ostale vrste mreža koje su se pojavile pri pretrazi bile su poslovne mreže, mreže između organizacija, industrijske, društvene (neformalne), formalne i marketinške mreže. S obzirom na to da se nije pronašlo dovoljno konkretnih podataka o svakoj navedenoj, one su uzete u obzir kao vrste mreža koje postoje u literaturi i članci u kojima se spominju nisu odbačeni iz detaljne analize jer su obuhvaćali važne podatke vezane općenito uz mreže i mala i srednja poduzeća.

Inicijalno krenuvši od proučavanja literature vezano uz pojmove MSP-a te mreža i umrežavanja, došlo se do pojma marketinga odnosa. Marketing odnosa pokazao se kao marketing koji provode mala i srednja poduzeća, a to se, kako je istraživanje pokazalo, ostvaruje putem mreža. Prema O' Donnellu,⁴ čije mišljenje podržava i McGrath,⁵ uočeno je da su pojedini autori kao što su DiMaggio te Araujo i Easton iznijeli svoju

kritiku jer se pri dosadašnjim istraživanjima o mrežama previše stavljao naglasak na koncept mreža, odnosno na njihovu strukturalnu dimenziju. O'Donnell, Gilmore, Cummins i Carson⁶ to potvrđuju zaključujući da su u istraživanjima vezanim za poduzetničke mreže zanemareni proces umrežavanja, „sadržaj“ odnosa u mreži, dinamična priroda mreža, mreže u praksi, vještina umrežavanja te ono što Shaw⁷ u svome radu posebice ističe - njihov utjecaj na marketinšku efikasnost u kontekstu malih i srednjih poduzeća.

Pokazalo se da je zajedničko većini autora (McGrathu; Zontanosu i Andersonu, Gilmoreu, Carsonu i Grantu; Gilmoreu, Carsonu i Rocksui) da u prikupljenoj i proučavanoj literaturi vezano uz MSP-e i njihov marketing očita neprikladnost tradicionalnog marketinga, a s druge strane, prikladnost odnosa i uloge pojedinca kao i uključivanje pojedinca u mrežu odnosa. To potvrđuje činjenica da se pri prikupljanju podataka u kontekstu malih i srednjih poduzeća najviše ističe pojam marketing odnosa, kao i činjenica da su se od svih mreža najviše istakle osobne mreže koje se vezuju uz pojam vlasnikamenadžera te uz pojam „umrežavanje“.

2. ODNOS MARKETINGA I MARKETINGA ODNOSA

2.1. Teorijski okvir

Čitav niz silnica koje su se pojavile u prošlom desetljeću zahtijeva nove marketinške i poslovne prakse. Poduzeća imaju nove mogućnosti koje mogu promijeniti način na koji se provodio marketing. Marketinški stručnjaci u 21. stoljeću sve su više svjesni potrebe za posjedovanjem potpunijeg i povezanijeg pristupa koji nadilazi tradicionalnu primjenu marketinških koncepata.⁸

Moderna koncepcija marketinga temelji se na holističkom marketingu⁹ čija je koncepcija zasnovana na razvoju, dizajnu i provedbi marketinških programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaju

njihovu širinu i međuovisnost. Postoje četiri komponente holističkog marketinga, a to su:¹⁰

1. Marketing odnosa
2. Integrirani marketing
3. Interni marketing
4. Društveno odgovorni marketing.

U području marketinga brojni su se autori usmjerili na proučavanje marketinga odnosa (Kandemir, Yaprak, Cavusgil¹¹; Narayandas i Rangan¹²; Lambe, Wittmann i Spekman¹³; Rindfleisch i Moorman¹⁴; Jap i Ganesan¹⁵; Sivadas i Dwyer¹⁶) te utjecaja marketinških odnosa na uspješnost poslovanja poduzeća (Sarkar i sur.¹⁷; Aulakh i sur.¹⁸).

Razvoj dubokih, trajnih odnosa sa svim ljudima ili organizacijama koje mogu izravno ili neizravno utjecati na uspjeh marketinških aktivnosti poduzeća sve više postaje ciljem marketinga. Kako bi zaradili i održali svoje poslove, marketing odnosa ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima – klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima. Marketing odnosa izgrađuje snažne ekonomske, tehničke i društvene veze među uključenim stranama.¹⁹

Krajnji rezultat marketinga odnosa jest izgradnja jedinstvene imovine poduzeća koja se naziva marketinška mreža.²⁰ Ona se sastoji od poduzeća i njezinih potpornih vlasnika udjela, odnosno interesno-utjecajnih skupina (potrošača, klijenata, zaposlenika, dobavljača, distributera, trgovaca, agencija za oglašavanje, sveučilišnih znanstvenika i drugih) s kojima je izgradila međusobno profitabilne poslovne odnose. Sve više i više konkurencija se ne javlja samo među poduzećima nego među njihovim marketinškim mrežama, a uspijeva ono poduzeće koje je izgradilo bolju mrežu. Princip djelovanja je jednostavan: izgraditi učinkovitu mrežu odnosa s ključnim interesno-utjecajnim skupinama i dobit će uslijediti.²¹

Marketing odnosa prihvaćen je u malim i srednjim poduzećima upravo zbog pojave novih

mogućnosti za poduzeća koje mijenjaju način na koji se provodio marketing i koje zahtijevaju nova strateška usmjerenja. Pojava marketinga odnosa omogućuje pristupanje praksi malih poduzeća u široj i suvremenijoj perspektivi, za razliku od dotadašnjeg tradicionalnog pristupa marketingu koji se zbog specifičnih karakteristika i ograničenja pokazuje neprikladan za mala i srednja poduzeća. Ovaj rad polazi od pretpostavke da vlasnici/menadžeri MSP-a doista provode marketing koji se temelji na bliskim vezama između vlasnika/menadžera i potrošača/klijenata, a to je upravo marketing odnosa koji dovodi do stvaranja osobnih mreža.

2.2. Karakteristike i ograničenja malih i srednjih poduzeća

Općeprihvaćeno je da mala poduzeća imaju jedinstvene karakteristike i da se znatno razlikuju od velikih poduzeća.²² Citirajući Storeyja, McGrath²³ tvrdi: „Model velikog poduzeća prečesto se olako prihvaća te se malo poduzeće shvaća kao umanjena verzija velikog“. Westthead i Storey²⁴ također izjavljuju da malo poduzeće nije umanjena verzija velikog, odnosno da teorije koje se odnose na mala i srednja poduzeća moraju u obzir uzeti motivacije, ograničenja i neizvjesnost s kojom su ona suočena te prepoznati da se razlikuju od onih s kojima se suočavaju velika poduzeća.

Marketinške aktivnosti malih poduzeća dugo su vremena kritizirane s obzirom da ih se promatralo u odnosu na velika poduzeća koja su primjenjivala tradicionalan model marketinga.²⁵ Davis i sur.²⁶ također tvrde da je dugo vremena MSP bio izuzet iz znanstvenih istraživanja o marketinškim strategijama. Bortoluzzi, Chiarvesio i Tabacco²⁷ zaključuju da „nije postojao formalan razlog; jednostavno nitko nije provodio istraživanja o marketingu malih poduzeća zato što su svi vjerovali da mala poduzeća ne primjenjuju marketing ili slijede iste modele ponašanja kao i velika poduzeća. No pokazalo se da je u slučaju marke-

tinga malih i srednjih poduzeća ključ u njihovim jedinstvenim karakteristikama i ograničenjima. Danas je općeprihvaćeno da malo poduzeće nije umanjena verzija velikog²⁸ te da karakteristike malih poduzeća utječu na marketinšku praksu. Ove karakteristike stvaraju probleme za marketing. Problemi koji se pojavljuju odnose se na poslovanja na zemljopisno ograničenom području te ograničenog broja kupaca. Time mala poduzeća ostaju ovisna o ciklusima lokalnog gospodarstva. Nadalje, ograničeni su ljudski i financijski resursi, čiji nedostatak onemogućava zapošljavanje marketinških specijalista te izdvajanje većih iznosa za marketing. Weinrauch i sur.²⁹ tvrde da malim poduzećima nedostaje i strateške orijentacije. McCartan-Quinn i Carson isto tako navode da su problemi marketinga malih i srednjih poduzeća povezani s njihovim karakteristikama koje uključuju „ograničenu bazu kupaca, ograničenu marketinšku aktivnost, znanje i utjecaj, ovisnost o marketinškoj sposobnosti vlasnika/menadžera, reaktivan (a ne planski) marketing“ i „teškoće pri iskorištavanju marketinških prilika“.³⁰ Kao još jednu poteškoću McCartan-Quinn i Carson navode činjenicu da mala poduzeća troše male iznose za potrebe marketinga te iskorištavaju malo dostupnih marketinških tehnika. Kako Murray i O’ Driscoll tvrde, velik broj strukturiranih postupaka unutar formalnih marketinških tehnika ublažilo bi se naspram fleksibilnosti maloga poduzeća. Isto tako, u malom poduzeću nejasna je granica između prodaje i marketinga s obzirom da se većina marketinga odvija pri prodaji³¹ te mnogi vlasnici/menadžeri percipiraju prodaju kao marketing. U konačnici marketinšku praksu je teško standardizirati jer različiti aspekti marketinga imaju različitu važnost za pojedina poduzeća.³²

Gilmore, Carson i Rocks³³ tvrde da literatura upućuje na to da se MSP susreće s problemima u marketingu uslijed nedostatka odgovarajućih marketinških znanja i postojanja ograničenja u pogledu resursa te ističu tvrdnju da očito postoji nepodudaranje između teorije marketinga na koju se nailazi u udžbenicima i pristupa marketingu MSP-a u praksi.³⁴ MSP-i se dakle ne prilagođavaju konvencionalnim marketinškim

karakteristikama iz udžbenika teorije marketinga nego je njihov marketing pod utjecajem već spomenutih ograničenja.³⁵

2.3. Uloga vlasnika u malim i srednjim poduzećima

Sveprisutnost vlasnika/menadžera u malom poduzeću široko je priznata u literaturi te s obzirom da je vlasnikova sposobnost upravljanja jedna od najznačajnijih determinanti uspjeha ili neuspjeha poduzeća, njegov utjecaj koji se provlači kroz poduzeće ne može se smatrati pretjeran. Ono što je zajedničko svim vlasnicima/menadžerima velika je mjera u kojoj nameću svoju osobnost u poslovanju čineći ga visoko personaliziranim.³⁶ Scholhammer i Kurilof³⁷ također prepoznaju osobni stil upravljanja kao važno razlikovno obilježje malih poduzeća.

Gilmore i Carson³⁸ tvrde da poduzetnik ima značajan utjecaj na marketinšku praksu koji je prema njima upravo ono što najviše karakterizira stil i prirodu marketinga koji provodi malo poduzeće. Zontanos i Anderson također smatraju da kako su mala poduzeća pod značajnim utjecajem vlasnika/menadžera i njihove marketinške aktivnosti također su pod njegovim velikim utjecajem.³⁹

McGrath⁴⁰ tvrdi da „vlasnici malih poduzeća prilagođavaju marketing prema svojim potrebama, a ne prema određenom teorijskom okviru“. McGrath također tvrdi da „većina malih poduzeća nema specijalistu za marketing“ ili osoblje koje je posvećeno toj funkciji. Naime, marketing provodi vlasnik/menadžer instinktivno i sporadično.⁴¹ Dakle vlasnici/menadžeri više su generalisti nego specijalisti te su tradicionalno tehnički stručnjaci ili obrtnici, nego li stručnjaci za pojedine poslovne discipline. Vlasnici/menadžeri malih poduzeća ne pridaju marketingu veliku važnost u odnosu na druge funkcije jer često smatraju marketing kao nešto što rade velika poduzeća.⁴² To se i podudara s tvrdnjom McGratha⁴³ da je marketing zadnja disciplina koju će prihvatiti malo poduzeće. Ova tvrdnja nalazi uporište u

Molleru i Anttili koje spominje McGrath, a koji su došli do zaključka da vlasnik izdvaja malo vremena na marketinške aktivnosti s obzirom da one za njega ne predstavljaju prioritet.

S druge strane, Gilmore, Carson i Grant tvrde da MSP ne može obavljati konvencionalni marketing zbog već spomenutih jedinstvenih karakteristika koje ih razlikuju od velikih poduzeća, ali i zbog drugačijeg razmišljanja i ponašanja vlasnika/menadžera u odnosu na konvencionalne prakse donošenja odluka o marketingu u velikim poduzećima. Gilmore, Carson i Grant zaključuju da je marketing malih i srednjih poduzeća neplaniran i neformalan upravo zbog načina na koji vlasnici/menadžeri posluju. Oni većinu odluka donose sami, reagiraju na trenutne prilike i okolnosti te se tako donošenje odluka odvija na neplaniran i kaotičan način, prema osobnim i poslovnim prioritetima te u bilo koje vrijeme.⁴⁴ Scase i Goffee⁴⁵ također tvrde da je život u malom poduzeću utemeljen na preživljavanju iz dana u dan, a ne na provođenju dobro osmišljenog marketinškog plana. U tom smislu može se reći da je marketing MSP-a reaktivan, a ne proaktivan te da MSP-i u konačnici imaju „prepoznatljiv stil marketinga“.

Zontanos i Anderson na neki se način nadovezuju na Gilmorea, Carsona i Granta te tvrde da je u slučaju malih poduzeća teško koristiti tehnike transakcijskog marketinga kao što su 4P marketinškog miksa ili segmentaciju tržišta koja se temelji na ljudskim i financijskim resursima, a koji nisu atributi malih poduzeća s obzirom na ograničenu bazu potrošača i ograničenu marketinšku sposobnost te nedostatak formalnog planiranja u malim poduzećima.⁴⁶ Dakle, vlasnici/menadžeri ne definiraju marketinški miks u terminima proizvoda, cijena, distribucije i promocije. McGrath tvrdi da su tradicionalne marketinške aktivnosti kao što su oglašavanje i istraživanje tržišta često odbijene od strane vlasnika/menadžera jer ih oni percipiraju kao skupe, kao indikatore lošeg poslovanja te teške za kvantificirati. Vlasnici/menadžeri malih i srednjih poduzeća rezervirani su prema primjenjivosti određenih marketinških pojmova i ideja na njihove specifične okolnosti poslovanja te oklije-

vaju pri angažiranju vanjskih specijalista s kojima, ako ih i zaposle, rijetko komuniciraju. Prema 4P modelu, marketing funkcionira na principu transakcija s nespecifičnim potrošačima, dok se mala i srednja poduzeća bave s potrošačima koji su im dobro poznati, a ne s masovnim ciljnim tržištem. Isto tako, MSP-i ne ograničavaju vrijednost svojih proizvoda i usluga u okvirima cijena, a pojam proizvoda je ograničavajući u slučaju malih i srednjih poduzeća s obzirom da odvlači pažnju od usluga i ostalih ne-ekonomskih dobitaka.⁴⁷

McGrath zaključuje da iako su 4P korisni kao marketinške varijable, jednostavni filozofski temelji toga modela nisu prikladni za konkurentsku situaciju malih i srednjih poduzeća. Ovaj je pristup prema McGrathu prikladan za velika poduzeća koja prakticiraju masovni marketing, koja imaju transakcijsku orijentaciju te koja gledaju na potrošače kao na „protivnike“, što je u slučaju malih poduzeća otežavajuće jer ne omogućava malim poduzećima da se prilagode pojedinačnim zahtjevima potrošača. „Može se reći da je ovaj pristup, koji i danas dominira udžbenicima, proizvodno orijentirana definicija marketinga koja je u suprotnosti s potrošački orijentiranom i stoga neprimjeren kada se govori o malim i srednjim poduzećima“. Upravo zbog usredotočenosti na masovna tržišta i nedostatak odnosa s potrošačima, tradicionalni pristup marketinškog miksa najviše odgovara poduzećima koja slijede transakcijsku strategiju, odnosno velikom standardiziranom tržištu. U konačnici, 4P model je prema McGrathu orijentiran na proizvodnju i postizanje uspjeha te ne sadržava društveni element u promociji koji više odgovara malim i srednjim poduzećima, a definicija mjesta zanemaruje dimenzije vremena i društvenog značenja kanala distribucije.⁴⁸

Zontanos i Anderson u razmatranju marketinga malih i srednjih poduzeća polaze od tvrdnje da „poduzetnici ne shvaćaju marketing u potpunosti“. No iako se autori slažu s tom tvrdnjom, oni ipak uzimaju u obzir da su te kritike temeljene na praksi velikih poduzeća te se pozivaju na Muzyku i sur. koji postavljaju pitanje koliko postojeći marketinški modeli i tradicionalna marketinška

paradigma odgovaraju okolini, ponašanju i procesima u poduzetničkim organizacijama. Uzevši u obzir posebne okolnosti u kojima se odvija njihovo poslovanje, Zontanos i Anderson predlažu redefiniranje modela. Potporu za to nalaze u Grönroosu koji tvrdi da se marketing suočava s promjenom u paradigmi, odnosno da dolazi do pojave marketinga odnosa umjesto do sada vladajućeg „sveta četverostruka elementa marketinškog miksa“, odnosno 4P.⁴⁹

3. MARKETING ODNOSA I MREŽE KAO PRISTUP MARKETINGU MSP-A

3.1. Značaj marketinga odnosa za mala i srednja poduzeća

Hisrich i Peters tvrde da poduzetnici imaju ograničeno znanje o marketingu. No Coviello i sur.⁵⁰ napominju da su te kritike temeljene na praksi velikih poduzeća. Hill i Wright⁵¹ podržavaju navedeno tvrdeći kako su postojeći pristupi istraživanju i provođenju marketinga u malim poduzećima neprikladni te da imaju korijene u razmatranju velikih poduzeća. Chaston i Mangles⁵² također zaključuju da je „razvoj marketinške teorije u malim i srednjim poduzećima ograničen i da se često oslanja na primjenu klasičnih modela marketinga, koji se upotrebljavaju u velikim poduzećima, na mala poduzeća“. Dakle, vidljivo je postojanje problema nametnutih akademskih normi u pogledu marketinga koje su zanemarile mnoge specifične elemente u kontekstu marketinga malih i srednjih poduzeća⁵³ i stvorile dojam da je marketinška praksa u malim poduzećima netradicionalna, neformalna, kratkoročna i nestrategička.⁵⁴

Pristup marketinga odnosa temelji se na potpuno drugačijoj filozofiji od pristupa marketinškog miksa - oslanja se na suradnju i povjerljiv odnos s potrošačima⁵⁵ te promatra marketing kao

interaktivan proces u društvenom kontekstu gdje su izgradnja i upravljanje odnosima od velike važnosti. Mnogi vlasnici/menadžeri obavljuju svoje poslovne aktivnosti kroz izgradnju i upravljanje odnosima, ali bez upotrebe termina „marketing odnosa“,⁵⁶ odnosno nesvjesno.⁵⁷ Vlasnici/menadžeri ne definiraju svoj marketinški miks u smislu proizvoda, cijene, distribucije i promocije, nego su skloniji interaktivnom marketingu. Oni se specijaliziraju u interakcijama s ciljnim tržištima zato što izrazito skloniji osobnim kontaktima s potrošačima nego impersonalnom masovnom marketingu. Poduzetnici prije odabiru odnose utemeljene na komunikaciji u kojima mogu kontaktirati s potrošačima, poslušati i odgovoriti na njihove zahtjeve, nego da se upuštaju u formalno istraživanje tržišta kako bi razumjeli tržište. Za razliku od tradicionalnog marketinga u kojem formalizirano istraživanje tržišta ima važnu ulogu u utvrđivanju potrošačevih potreba i želja,⁵⁸ uspješni poduzetnici ne primjenjuju ove formalne metode istraživanja, nego informacije o tržištu prikupljaju putem neformalnih metoda - putem mreža kontakata.⁵⁹ Upravo te bliske veze između poduzetnika i potrošača predstavljaju marketinšku prednost malih u odnosu na velika poduzeća. Poduzetnici često znaju svoje klijente osobno, a rezultat takvih bliskih veza vodi koristima kao što su lojalnost potrošača i veća razina zadovoljstva potrošača te lakši pristup informacijama koje se prikupljaju neformalno i komunikacijom „licem-u-lice“.⁶⁰ Karakteristika MSP-a, kao što je uska baza potrošača, koji su koncentrirani na lokalnom tržištu, a može se shvatiti i kao ograničenje, vodi kraćim linijama komunikacije između poduzeća i potrošača. Ta blizina tržištu upravo čini mala poduzeća fleksibilnijima u odgovoru na upite potrošača, a to je također ono što učvršćuje vezu između poduzetnika i potrošača.

3.2. Značaj mreža za mala i srednja poduzeća

Gilmore i Carson⁶¹ tvrde da je najkorisnija svrha umrežavanja to što ono omogućuje malim i sre-

dnjim poduzećima da posluju na način koji je njima primjeren, odnosno koji odgovara njihovim resursima i vještinama“.

„Umrežavanje može biti važna poslovna dimenzija s obzirom na ograničenja koja karakteriziraju mala i srednja poduzeća, a to je posebno naglašeno u odnosu na marketinške odluke MSP-a s obzirom da vlasnici/menadžeri prepoznaju potrebu da učinkovitije iskoriste svoje ograničene resurse kako bi se uspješnije natjecali sa sve moćnijim konkurentima“.⁶² Iako marketing u malim i srednjim poduzećima nije formalno strukturiran, ipak je moguć⁶³ fleksibilan pristup koji prepoznaje neformalnost njihovog marketinga i ograničene resurse te koji je u konačnici za njih pristupačan. Pokazalo se da je to marketing odnosa i mreže. Kako McGrath kaže: „Mreže i marketing odnosa pojavili su se kao važan marketinški okvir za mala i srednja poduzeća naglašavajući dugoročne prisne i povjerljive odnose“. Shaw također tvrdi da su mreže „strateški marketinški alat“ te da je aktivnost umrežavanja „ključna sposobnost koja se mora razvijati i jačati kako bi se ostvarile marketinške prednosti koje mogu proizaći iz poduzetničkog korištenja mreža“.⁶⁴

„Karakteristike umrežavanja MSP-a upečatljivo su slične s karakteristikama marketinga MSP-a“ - umrežavanje MSP-a je „neformalno, labavo, nestrukturirano, spontano, reaktivno, strukturirano oko industrijskih normi te u skladu s njima“, a upravo su to i njihovi pristupi marketingu. Hill⁶⁵ tvrdi da mnoge prirodne sposobnosti koje posjeduju mala i srednja poduzeća čine njihov marketing kompatibilnim s mrežama. Te sposobnosti, koje su pogodne za efikasan marketing putem mreža, uključuju iskustvo vlasnika/menadžera, njegove društvene vještine, vještinu komunikacije i znanje o proizvodu te su povezane s njegovim osobnim karakteristikama, odnosno vođene njegovom osobnošću. Što se tiče marketinških aktivnosti, umrežavanje se najviše povezuje s procesom donošenja odluka. Webster izjavljuje da umrežavanje daje malim i srednjim poduzećima priliku da poboljšaju kvalitetu svojih marketinških odluka, a i Hill i McGowan zaključuju slično.⁶⁶

Sukladno navedenom, Gilmore, Carson i Grant⁶⁷ tvrde da je umrežavanje sastavni dio marketinga, odnosno „alat marketinga“ koji je kompatibilan s karakteristikama donošenja odluka u malim i srednjim poduzećima vezano za marketinške aktivnosti.

Umrežavanje je sastavni dio donošenja marketinških odluka vlasnika/menadžera u kojem oni razmjenjuju i traže ideje, znanje i informacije o tržištu putem svojih poslovnih aktivnosti i kontakata.⁶⁸ To je zato što „vlasnik/menadžer mora izaći iz fizičkih granica poduzeća kako bi obavljao svoje poslovanje i to poslovanje je marketinški vođena aktivnost“. Prema tome, vlasnici/menadžeri provode marketing putem prirodne i svojstvene aktivnosti umrežavanja, kroz svoju normalnu i uobičajenu aktivnost komunikacije kao što je interakcija i sudjelovanje u društvenim, poslovnim te trgovačkim aktivnostima. Jedna od karakteristika marketinga putem umrežavanja jest da se temelji na aktivnostima koje su usmjerene na ljude te se provodi putem umrežavanja, i to putem osobnih mreža, odnosno kroz kontakt s ljudima s kojima je vlasnik/menadžer imao odnos ili ga ima trenutno, točnije s ljudima koji mogu pomoći poduzetniku u donošenju odluka za dobrobit poduzeća.⁶⁹

Kada se razmatraju mreže malih i srednjih poduzeća, najčešće se spominju osobne mreže⁷⁰ s obzirom da je postojanje mreže vlasnika/menadžera usko vezano uz njegove standardne interakcije i aktivnosti, odnosno uz njegovu osobnost.⁷¹ Prema Shawu,⁷² osobne mreže pozitivno utječu na marketinšku djelotvornost malih i srednjih poduzeća, točnije omogućuju im da razviju svoju marketinšku strategiju te implementiraju marketinški miks. Gilmore i Carson⁷³ također tvrde da se marketing putem umrežavanja provodi od strane vlasnika/menadžera kako bi se „razvili, poboljšali i poduprli svi aspekti marketinške aktivnosti“.

Collinson i Shaw⁷⁴ govoreći o umrežavanju kao o poduzetničkom marketinškom pristupu tvrde da se pokazalo kako mreže služe kao izvor točnih informacija i savjeta koji se mogu kori-

stiti za donošenje odluka te ujedno za ocjenu valjanosti tih donesenih odluka. Carson i sur.⁷⁵ kao jedan od razloga zašto mreže doprinose marketinškoj efikasnosti poduzetničkih organizacija navode nedostatak informacija i znanja o tržištu u kojoj se osobne mreže koriste kako bi se osigurale informacije i savjeti koji su potrebni za daljnji razvoj poslovanja i napredak. Kao drugi razlog Collinson i Shaw navode ograničeno vrijeme i resurse s kojima poduzetnici i mala poduzeća raspolažu odnosno ne raspolažu. Kako poduzetnici rijetko imaju vremena, resursa ili sklonosti za pribavljanje izvješća o istraživanju tržišta ili traženje savjeta od poslovnih savjetnika, oni često prikupljaju informacije o tržištu putem osobnih mreža, i to tipično, usporedno s drugim aktivnostima. Očito je da za mnoge poduzetnike razgovori koje obavljaju s drugim ljudima s kojima su svakodnevno u interakciji, odnosno dok vode svoje poslovanje, predstavljaju skeniranje tržišta koje oni poduzimaju kako bi bili informirani i u toku sa stanjem i promjenama na njihovom tržištu. Prema Collinsonu i Shawu, istraživanja su također pokazala da „mreže doprinose odlukama vezanim za proizvod, cijene te promocijskim odlukama poduzetnika“. Pristupajući tržišnim informacijama putem osobnih mreža, poduzetnici su informirani o tržištu, u mogućnosti su identificirati tržišne prilike te spremno reagirati na njih na inovativan način. Istraživanje Collinsona i Shawa na taj je način otkrilo da „poticanjem neformalnih odnosa s potrošačima, proizvodi se mogu kontinuirano pregledavati i izmijeniti kako bi se osiguralo da oni dosljedno ispunjavaju potrebe, želje i zahtjeve potrošača“.⁷⁶

Ono što je bitno za naglasiti jest da su informacije i savjeti koje poduzetnici pribavljaju putem mreža pouzdane, vjerodostojne te se na temelju njih može djelovati, a razlog tome je postojanje nečega više od „instrumentalnog odnosa“ između pojedinca koji osigurava te informacije i savjete i poduzetnika – postojanje prijateljstva i povjerenja.

Može se zaključiti da osobne mreže u konačnici predstavljaju „nematerijalnu imovinu u koju ulažu poduzetnici i mala poduzeća kako bi ostvarili

konkretne ciljeve koje inače ne bi mogli ostvariti zbog nedostatka sredstava, odnosno resursa”.⁷⁷

4. VEZA MARKETINGA ODNOSA, MREŽA I MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Autori Zontanos i Anderson u svom su radu iz 2004. godine posebnu pozornost posvetili pronalaženju veze između odnosa, marketinga i malih poduzeća primijetivši da su sličnosti između teorije poduzetništva i marketinga odnosa „upečatljive”. Oni na temelju ove spoznaje postavljaju pitanje koliko su ove teorije doista slične te istraživanjem u teoriji i praksi dolaze do zaključka da je teško odvojiti, štoviše, razlikovati poduzetničku aktivnost i marketing odnosa, odnosno da postoji veza između marketinga odnosa i marketinga koji obavljaju poduzetnici te u konačnici predlažu da marketing odnosa treba razmotriti kao vid poduzetništva.⁷⁸

Iako autori Zontanos i Anderson prihvaćaju tvrdnju Hisricha i Petersa kako poduzetnici imaju ograničeno znanje o marketingu, oni ujedno shvaćaju da je potrebno uzeti u obzir da su te kritike temeljene na praksi velikih poduzeća te preispitati postojeće marketinške modele i tradicionalnu marketinšku paradigmu u odnosu na okolinu, ponašanje i procese u poduzetničkim organizacijama. Uzevši u obzir posebne okolnosti u kojima se odvija njihovo poslovanje, Zontanos i Anderson predlažu redefiniranje modela i podršku za to nalaze u Grönroosovoj tvrdnji da se marketing suočava s promjenom u paradigmi, odnosno marketingom odnosa umjesto do sada vladajućeg „svetog četverostrukog” - 4P-a. Zontanos i Anderson uviđaju da se marketinškim aktivnostima malih poduzeća dugo vremena pristupalo u kontekstu postojećih tradicionalnih modela koji su temeljeni na praksi velikih poduzeća. No, uzevši u obzir da marketinška disciplina prolazi kroz preobrazbu s novom paradigmom kao što je marketing odnosa, zaključuju

da je postalo moguće procijeniti praksu malih poduzeća u široj i suvremenijoj perspektivi. Pokazalo se da je tradicionalan marketing neprikladan za primjenu u malim i srednjim poduzećima, i to upravo zbog njihovih jedinstvenih karakteristika i ograničenja te da je opravdana potreba za novim pristupom koji bi bio prikladniji za mala poduzeća, točnije, pristupom marketinga odnosa.⁷⁹

4.1. Odnos između marketinga odnosa i malih i srednjih poduzeća

McKenna je prepoznao postojanje poveznice između marketinga odnosa i poduzetništva, odnosno činjenicu da je marketing odnosa sa svojim naglaskom na prilagodljivost i odaziv važan aspekt poduzetništva.⁸⁰ Tvrdnja da su poduzetništvo i marketing odnosa srodne ideje nije nova. To su izjavili Day i suradnici, a Zontanos i Anderson⁸¹ također ističu da su oni blisko povezani, tako da se svaki od njih može gledati kao sastavnica aspekata drugog. Zontanos i Anderson nalaze brojne sličnosti između poduzetništva i marketinga odnosa. Opća koncepcija poduzetništva jest kreiranje i stvaranje vrijednosti, najčešće od postojeće do nove, veće tržišne vrijednosti, dok percepcija marketinga odnosa varira među autorima, no zajednički cilj im je generiranje percepcije vrijednosti. Iz svega navedenog proizlazi da postoje sličnosti između teorije poduzetništva i marketinga odnosa. I marketing odnosa i poduzetništvo su sustavi, koji su otvoreni i podložni promjeni, no najbolje shvaćeni ako ih se promatra kao procese. Poduzetništvo je najbolje shvaćeno ako ga se zamisli kao proces, a slično ovome, za marketing, fokus nije više na pojedinačnoj, izoliranoj transakciji već na odnosu. Obje teorije isto tako naglašavaju ulogu pojedinca, ali i uključivanje pojedinca u mrežu odnosa. Walter i Gemunden⁸² tvrde kako se marketinške veze pojavljuju iz kompleksnog niza odnosa, dok Jack i Anderson⁸³ to tvrde za poduzetništvo. Turbulentno tržište, riskiranje i promjena također su zajednički element ovih dviju disciplina, a obje

su i orijentirane na akciju. Zontanos i Anderson prepoznaju da se koncepcija umrežavanja javlja kao presudna veza između teorije poduzetništva i teorije marketinga odnosa. Kako je utvrđeno, većina malih poduzeća provodi marketing odnosa, a te marketinške aktivnosti pod utjecajem su vlasnika/menadžera i upravo zbog naglašene uloge vlasnika izraženi su i osobni kontakti s potrošačima, odnosno osobne mreže.

4.2. Odnos između osobnih mreža i malih i srednjih poduzeća

Brojne studije (Aldrich i Zimmer; Birley; Carsrud i Johnson)⁸⁴ pokazale su da mreže unaprjeđuju poduzetničku aktivnost. Pokazalo se i da dobri poduzetnici ulažu u društvenu interakciju, a s obzirom da se poduzetništvo kao i marketing usredotočuje na promjenu, razmatranje mreža osigurava okvir za razumijevanje kako se prikupljaju resursi, znanje i informacije i kako se njima upravlja. Kao jedan od načina prepoznavanja artikulacije mreža navodi se pojam „ugrađenost“ (izvorno engl. *embeddedness*). On odražava višestruke dimenzije marketinga odnosa, a to su: „vezanje, empatija, reciprocitet i povjerenje“.⁸⁵ Element odnosa je dakle osnova mrežnom pristupu marketingu malih i srednjih poduzeća s obzirom da su veze između aktera utemeljene na odnosima. Vidljivo je da postoji poveznica između procesa umrežavanja poduzetnika s određenim oblikom umrežavanja koje se smatra kao marketing odnosa. Oni su okrenuti širenju prema van, izgradnji odnosa koji se temelje na povjerenju te su oboje usmjereni stvaranju vrijednosti. Tako su se mreže i marketing odnosa pojavili kao važan marketinški pristup malih i srednjih poduzeća naglašavajući izgradnju dugoročnih veza temeljenih na privrženosti i povjerenju, odnosno kao sredstva putem kojih mala i srednja poduzeća mogu uspješno provoditi svoje marketinške aktivnosti.⁸⁶ „Mrežni pristup“ ima toliku jačinu i utjecaj zbog njegove visoke kompatibilnosti s poslovnim okruženjem s kojim se mala i srednja poduzeća susreću u svom svakodnevnom

poslovanju. Na kraju Gilmore, Carson i Grant⁸⁷ zaključuju da se karakteristike umrežavanja malih i srednjih poduzeća podudaraju s karakteristikama marketinga malih i srednjih poduzeća. Ono ima obilježja kao što su neformalnost, labavost, nestrukturiranost, spontanost, reaktivnost, strukturiranost oko industrijskih normi te ponašanje u skladu s njima, a takav je i njihov marketing. Upravo zbog ove sličnosti mreže su „primjenjivije na sektoru malih i srednjih poduzeća“,⁸⁸ odnosno mala i srednja poduzeća predstavljaju „plodno područje za stvaranje efikasnih mreža“. Marketing se stoga provodi upravo putem umrežavanja, i to osobnih mreža.⁸⁹ Ono što je prijeko potrebno za uspješan marketing odnosa i za mreže jesu predanost, povjerenje i komunikacija.⁹⁰ Predanost predstavlja „ključnu determinantu visokokvalitetnih odnosa“, povjerenje „bitan sastojak za uspješne odnose“, a komunikacija „prijeko potreban atribut u uspješnim mrežama“ i kao takva predstavlja „sržnu sposobnost malih i srednjih poduzeća u izgradnji i održavanju mreža“. Izgradnja odnosa na temelju ovih varijabli u konačnici vodi „stvaranju vrijednosti za poslovanje i stvaranju lojalnih potrošača“.⁹¹

5. ZAKLJUČAK

Marketinške prakse malih i srednjih poduzeća dugo su kritizirane i etiketirane kao netradicionalne, neformalne, kratkoročne i nestrateške, a među istraživačima je prevladavalo mišljenje da poduzetnici imaju ograničeno znanje o marketingu. Te kritike temeljene su na praksi velikih poduzeća jer se smatralo da se model tradicionalnog marketinga (4P model) može primijeniti i na malim poduzećima, odnosno mala i srednja poduzeća shvaćala su se kao umanjena verzija velikih. No pokazalo se da takva poduzeća posjeduju jedinstvene karakteristike i ograničenja koje ih znatno razlikuju od velikih poduzeća i koje su „krive“ što se vjerovalo da mala i srednja poduzeća ne provode marketinške aktivnosti ili ih provode loše u usporedbi s velikim poduzećima. Upravo zbog tih jedinstvenih karakteristika i ograničenja s kojima se suočavaju postalo je prihvaćeno da tradicionalne marketinške teorije više nisu pri-

mjenjive na malim i srednjim poduzećima te se pokazala potreba za razvojem marketinških okvira koji bi za njih bili prikladniji. Uzevši u obzir da marketinška disciplina doživljava transformaciju s pojavom nove paradigme kao što je marketing odnosa, pojavila se mogućnost pristupanja praksi malih poduzeća u široj i suvremenijoj perspektivi. Marketing odnosa i mreže javljaju se kao odgovor na kritike koje tvrde da je većina pristupa i teorija prikladnija za velika nego za mala poduzeća, upravo kao marketinški okvir koji je prikladniji za mala poduzeća, odnosno kao važan marketinški okvir malih i srednjih poduzeća koji naglašava izgradnju dugoročnih veza temeljenih na predanosti, povjerenju i komunikaciji. Ono što se pokazalo jest da mala poduzeća, iako ne provode marketinške aktivnosti kao velika poduzeća, rastu i, što je još važnije, preživljavaju, i to na način da primjenjuju marketing odnosa, odnosno marketing putem umrežavanja, a te marketinške aktivnosti pod utjecajem su vlasnika/menadžera. Upravo zbog te naglašene uloge vlasnika/menadžera marketing se u malim i srednjim poduzećima provodi putem osobnih mreža koje se pojavljuju kao sredstva putem kojih ona mogu uspješno provoditi svoju marketinšku aktivnost te proširiti marketinško znanje i vještine. Primjena marketinga odnosa i mreža u malim i srednjim poduzećima, za razliku od tradicionalnog marketinga, moguća je, odnosno prikladna u konačnici zbog slične prirode marketinga odnosa i poduzetništva te sličnih karakteristika marketinga i umrežavanja MSP-a.

Bilo je dakle pogrešno očekivati da mala i srednja poduzeća moraju primjenjivati marketinšku orijentaciju kao velika poduzeća ili ih smatrati umanjenom verzijom velikih poduzeća jer se pokazalo da MSP-i nisu umanjena verzija velikih poduzeća i da ne moraju, a zapravo u konačnici i ne mogu primjenjivati marketing na način na koji ga provode velika poduzeća (u okvirima 4P-a) jer su ti tradicionalni, nametnuti modeli za njih neprikladni. U kontekstu MSP-a bio je dakle potreban prikladniji pristup, pristup marketinga odnosa. Stoga se marketing MSP-a u konačnici ne bi trebao shvaćati „neozbiljno“. Naime, zbog svojih specifičnih karakteristika i značajne uloge vlasnika mala i srednja poduzeća (odnosno vlasnici/menadžeri) doista provode marketing – marketing odnosa, i to putem osobnih mreža, tj. marketing u kojem je naglašena aktivna uloga vlasnika/menadžera i mreža, a koji se temelji na bliskim vezama između vlasnika/menadžera i potrošača/klijenata. Stoga, bez obzira na nepostojanje formalnih metoda istraživanja, definiranja marketinškog miksa u terminima proizvoda, cijena, promocije i distribucije i sličnog, MSP-i provode marketing i to marketing odnosa koji se očituje putem osobnih mreža kao marketinški pristup koji odgovara njihovim specifičnim karakteristikama i ograničenjima i koji se odvija kroz stvaranje i održavanje odnosa, kroz mrežu poznanstava gdje nije bitna formalnost (za razliku od tradicionalnog marketinga), već međusobno povjerenje i bliskost s potrošačima što u konačnici dovodi do većega zadovoljstva potrošača i, što je još važnije, do lojalnijih potrošača.

LITERATURA

1. Aulakh, P.S., Kotabe, M., Sahay, A.: Trust and Performance in Cross Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach, **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, 1996, str. 1005-1032.
2. Bortoluzzi, G., Chiarvesio, M., Tabacco, R.: Network relationships and marketing in Italian small firms. Some evidences from the furnishing industry, str. 2. Preuzeto sa internetskih stranica International Marketing Trends Conference, http://www.marketingtrendscongress.com/2009_cp/Materiali/Paper/It/Bortoluzzi_Chiarvesio_Tabacco.pdf
3. Cherly, D.: Networking for Marketing Advantage, **Journal of Management Decision**, Vol. 38, No. 4, 2000, str. 287-292.

4. Collinson, E., Shaw, E.: Entrepreneurial marketing - a historical perspective on development and practice, **Management Decision**, Vol. 39, No. 4, 2001, str. 761-765.
5. Craig, C.S., Douglas, S.P.: Conducting international marketing research in the twenty-first century, **International Marketing Review**, Vol. 18, No. 1, 2001, str. 80-90.
6. Doyle, P.: Marketing in the new millennium, **European Journal of Marketing**, Vol. 29, No. 13, 1995, str. 23-41.
7. Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.: SME marketing in practice, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19, No. 1, 2001, str. 6-11.
8. Gilmore, A., Carson, D., Rocks, S.: Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity, **International Business Review**, Vol. 15, 2006, str. 278-293.
9. Gilmore, A., Carson, D.: Entrepreneurial Marketing by Networking, **New England Journal of Entrepreneurship**, Vol. 6, No. 1, 1999, str. 31-38.
10. Grönroos, C.: Quo Vadis Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, **The Marketing Review**, Vol. 3, No. 2, 2002, str. 129-146.
11. Iacobucci, D.: **Networks in Marketing**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1996.
12. Jagdish, N.S., Rajendra, S.S.: **Does marketing need reform?: Fresh perspectives on the future**, M.E. Sharpe, London, 2006.
13. Jap, S.D., Ganesan, S.: Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, **Journal of Marketing Research**, Vol. 37, 2000, str. 227-234.
14. Kandemir, D., Yaprak, A., Cavusgil, S.T.: Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 34, No. 3, 2006, str. 324-340.
15. Kotler P., Keller, K.L., **Marketing Management**, 12th ed., Pearson Education, New Jersey, NJ, 2006.
16. Kotler, P., Jain, D., Maesincee, S., **Marketing moves: a new approach to profits, growth, and renewal**, Harvard Business Press, Boston, MA, 2002.
17. Lambe, C.J., Wittmann, C.M., Spekman, R.E.: Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol. 8, No. 3, 2001, str. 1-36.
18. McCartan-Quinn, D., Carson D.: Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm, **Small Business Economics**, Vol. 21, No. 2, 2003, str. 201-213.
19. McGrath, H.: **Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs**, doktorska disertacija, Waterford Institute of Technology, 2008.
20. Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., Wang, R.: Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance, **European Journal of Marketing**, Vol. 39 No. 9/10, 2005, str. 1049-1059.
21. Narayandas, D., Rangan, V.K.: Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets, **Journal of Marketing**, Vol. 68, 2004, str. 63-77.
22. O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., Carson, D.: The network construct in entrepreneurship research: a review and critique, **Management Decision**, Vol. 39, No. 9, 2001, str. 749-760.
23. O'Donnell, A.: The nature of networking in small firms, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 7, No. 3, 2004, str. 206-271.
24. Rindfleisch, A., Moorman, C.: The Acquisition and Utilisation of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective, **Journal of Marketing**, Vol. 65, 2001, str. 1-18.
25. Rindfleisch, A., Moorman, C.: Interfirm Cooperation and Customer Orientation, **Journal of Marketing Research**, Vol. 40, 2001, str. 421-436.

26. Sarkar, M.B., Echambadi, R., Harrison, J.S.: Alliance Entrepreneurship and firm market performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 6-7, 2001, str. 701-711.
27. Shaw, E.: Networks and Their Relevance to the Entrepreneurial/Marketing Interface: A Review of the Evidence, **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, Vol. 1, No. 1, 1999, str. 24-40.
28. Sivadas, E., Dwyer, R.F.: An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes, **The Journal of Marketing**, Vol. 64, No. 1, 2000, str. 31-49.
29. Zontanos, G., Anderson, A.R.: Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 7, No. 3, 2004, str. 228-236.

Bilješke

- ¹ Zontanos, G., Anderson, A.R.: Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 7, No. 3, 2004, str. 229.
- ² Ibid.
- ³ Gronroos, C.: Quo Vadis Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, **The Marketing Review**, Vol. 3, No. 2, 2002, str. 129.
- ⁴ O'Donnell, A.: The nature of networking in small firms, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 7, No. 3, 2004, str. 207.
- ⁵ McGrath, H.: **Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs**, doktorska disertacija, Waterford Institute of Technology, Waterford 2008, str. 34.
- ⁶ O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., Carson, D.: The network construct in entrepreneurship research: a review and critique, **Management Decision**, Vol. 39, No. 9, 2001, str. 750.
- ⁷ Shaw, E.: Networks and Their Relevance to the Entrepreneurial/Marketing Interface: A Review of the Evidence, **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, Vol. 1, No. 1, 1999, str. 24.
- ⁸ Craig, C.S., Douglas, S.P.: Conducting international marketing research in the twenty-first century, **International Marketing Review**, Vol. 18, No. 1, 2001, str. 80-90.
- ⁹ Kotler P., Keller, K.L.: **Marketing Management**, 12th ed., Pearson Education, New Jersey, NJ, 2006, str. 18.
- ¹⁰ Jagdish, N.S., Rajendra, S.S.: **Does marketing need reform?: Fresh perspectives on the future**, M.E. Sharpe, London, 2006, str. 36.; Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., Wang, R.: Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance, **European Journal of Marketing**, Vol. 39 No. 9/10, 2005, str. 1049-1059.; Kotler, P., Jain, D., Maesincee, S.: Marketing moves: a new approach to profits, growth, and renewal, **Harvard Business Press**, 2002, str. 54.
- ¹¹ Kandemir, D., Yaprak, A., Cavusgil, S.T.: Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 34, No. 3, 2006, str. 324-340.
- ¹² Narayandas, D., Rangan, V.K.: Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets, **Journal of Marketing**, Vol. 68, 2004, str. 63-77.
- ¹³ Lambe, C.J., Wittmann, C.M., Spekman, R.E.: Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol. 8, No. 3, 2001, str. 1-36.

- ¹⁴ Rindfleisch, A., Moorman, C.: The Acquisition and Utilisation of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective, **Journal of Marketing**, Vol. 65, 2001, str. 1-18;
- ¹⁵ Rindfleisch, A., Moorman, C.: Interfirm Cooperation and Customer Orientation, **Journal of Marketing Research**, Vol. 40, 2001, str. 421-436.
- ¹⁶ Jap, S.D., Ganesan, S.: Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, **Journal of Marketing Research**, Vol. 37, 2000, str. 227-234.
- ¹⁷ Sivadas, E., Dwyer, R.F.: An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes, **The Journal of Marketing**, Vol. 64, No. 1, 2000, str. 31-49.
- ¹⁸ Sarkar, M.B., Echambadi, R., Harrison, J.S.: Alliance Entrepreneurship and firm market performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 6, 2001, str. 701-711.
- ¹⁹ Aulakh, P.S., Kotabe, M., Sahay, A.: Trust and Performance in Cross Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach, **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, 1996, str. 1005-1032.
- ²⁰ Kotler P., Keller, K.L.: op. cit., str. 18.
- ²¹ Cherly, D.: Networking for Marketing Advantage, **Journal of Management Decision**, Vol. 38, No. 4, 2000, str. 287-292.; Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.: SME marketing in practice, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19, No. 1, 2001, str. 6-11.; Iacobucci, D.: **Networks in Marketing**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1996; Doyle, P.: Marketing in the new millennium, **European Journal of Marketing**, Vol. 29, No. 13, 1995, str. 23-41.
- ²² Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.: op. cit., str. 8.
- ²³ McGrath, H.: op. cit., str. 14.
- ²⁴ Ibid.
- ²⁵ Ibid.
- ²⁶ Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 229.
- ²⁷ Bortoluzzi, G., Chiarvesio M., Tabacco, R.: Network relationships and marketing in Italian small firms. Some evidences from the furnishing industry., str. 2. Preuzeto sa internetskih stranica International Marketing Trends Conference, http://www.marketingtrendscongress.com/2009_cp/Materiali/Paper/It/Bortoluzzi_Chiarvesio_Tabacco.pdf, 20.12.2010.
- ²⁸ Ibid., str. 2.
- ²⁹ McGrath, H.: op. cit., str. 14.
- ³⁰ Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 230.
- ³¹ McCartan-Quinn, D., Carson D.: Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm, **Small Business Economics**, Vol. 21, No. 2, 2003, str. 205.
- ³² Ibid.
- ³³ Ibid.
- ³⁴ Gilmore, A., Carson, D., Rocks, S.: Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity, **International Business Review**, Vol. 15, 2006, str. 280.
- ³⁵ Ibid., str. 280.
- ³⁶ Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.: SME marketing in practice, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19, No. 1, 2001, str. 6.
- ³⁷ McCartan-Quinn, D., Carson D.: op. cit., str. 206.
- ³⁸ Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 231.
- ³⁹ Gilmore, A., Carson, D.: Entrepreneurial Marketing by Networking, **New England Journal of Entrepreneurship**, Vol. 16, No. 1, 1999, str. 32.
- ⁴⁰ Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 231.
- ⁴¹ McGrath, H.: op. cit., str. 39.
- ⁴² Ibid., str. 37.
- ⁴³ Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 230.
- ⁴⁴ McGrath, H.: op. cit., str. 37-38.

- 44 Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.: op. cit., str. 6.
- 45 McGrath, H.: op. cit., str. 39.
- 46 Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 230.
- 47 McGrath, H.: op. cit., str. 44.
- 48 Ibid.
- 49 Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 228.
- 50 Ibid.
- 51 McGrath, H.: op. cit., str. 37.
- 52 Ibid.
- 53 Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 228.
- 54 Ibid., str. 229.
- 55 McGrath, H.: op. cit., str. 48.
- 56 ibid., str. 50.
- 57 Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 232.
- 58 Ibid., str. 230.
- 59 Collinson, E., Shaw, E.: Entrepreneurial marketing - a historical perspective on development and practice, **Management Decision**, Vol. 39, No. 4, 2001, str. 765.
- 60 Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 231.
- 61 Gilmore, A., Carson, D.: op. cit., str. 33.
- 62 Gilmore, A., Carson, D., Rocks, S.: op. cit., str. 278.
- 63 McGrath, H.: op. cit., str. 52.
- 64 Shaw, E.: op. cit., str. 26.
- 65 McGrath, H.: op. cit., str. 51.
- 66 Bortoluzzi, G., Chiarvesio M., Tabacco, R.: op. cit., str. 7.
- 67 Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.: op. cit., str. 6.
- 68 Gilmore, A., Carson, D.: op. cit., str. 33.
- 69 Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.: op. cit., str. 7.
- 70 Gilmore, A., Carson, D.: op. cit., str. 31.
- 71 Gilmore, A., Carson, D., Rocks, S.: op. cit., str. 280-281.
- 72 Shaw, E.: op. cit., str. 26.
- 73 Gilmore, A., Carson, D.: op. cit., str. 34.
- 74 Collinson, E., Shaw, E.: op. cit., str. 765.
- 75 Ibid.
- 76 Ibid.
- 77 Bortoluzzi, G., Chiarvesio M., Tabacco, R.: op. cit., str. 7.
- 78 Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 228.
- 79 Ibid.
- 80 Ibid.
- 81 Ibid.
- 82 Ibid.
- 83 Ibid.
- 84 Ibid.
- 85 Ibid.
- 86 McGrath, H.: op. cit., str. 50.
- 87 Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.: op. cit., str. 7.
- 88 McGrath, H.: op. cit., str. 52.
- 89 Gilmore, A., Carson, D., Grant, K.: op. cit., str. 7.
- 90 McGrath, H.: op. cit., str. 56.
- 91 Zontanos, G., Anderson, A.R.: op. cit., str. 234.